

Les banques du groupe CIC et l'industrie : une approche différenciée (1859-1939)

La fondation en mai 1859 de la première banque de dépôts sur le modèle anglais, le Crédit industriel et commercial (CIC), introduit en France une innovation radicale¹ : le principe est de drainer l'argent des particuliers, qui en conservent la disponibilité à tout moment, et de le mettre à la disposition de l'industrie et du commerce pour leurs besoins de crédit à court terme. Certes, un établissement comme le Comptoir d'escompte de Paris fonctionne déjà depuis 1848 comme une banque de dépôts, à la différence près qu'il gère les comptes courants de professionnels, pas de particuliers : c'est donc l'argent des entreprises qui alimente par le biais de l'escompte le crédit aux entreprises.

A cette première innovation, s'ajoute une circonstance anxiogène pour les autorités : la nouvelle banque est une société anonyme « à responsabilité limitée », une formule encore expérimentale dans le métier bancaire où l'usage veut que la gérance soit responsable de ses engagements sur la totalité de ses biens². C'est pourquoi, il a fallu quatre ans d'efforts aux promoteurs du CIC, conduits par Armand Donon et William Gladstone³, pour vaincre les réticences du Conseil d'État. Finalement, ils se voient imposer, en contrepartie de l'autorisation qui leur est accordée, toute une série de précautions dans la rédaction des statuts : elles concernent la gouvernance et les opérations autorisées qui sont strictement encadrées et limitées quant à leur nature et aux montants engagés⁴.

Le CIC innove également par son mode de développement : avant même que le Crédit lyonnais et la Société générale ne constituent un réseau centralisé d'agences, le CIC préfère se multiplier par la création d'établissements à son image, à Paris d'abord, avec la Société de dépôts et de comptes courants fondée en juillet 1863, puis en province, où les deux banques parisiennes s'allient pour créer en 1865 la Société lyonnaise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel ainsi que la Société marseillaise de crédit industriel et commercial et de dépôts puis, en 1866, la Société de crédit industriel et de dépôts du Nord⁵. Comme on peut le constater, les raisons sociales à rallonge de ces trois

¹ N. Stoskopf, *150 ans du CIC*. I, *Une audace bien tempérée* ; II, *Un album de famille*, Paris, 2009 (également en ligne sur HAL-SHS)

² Il n'existe alors que quatre sociétés anonymes bancaires, la Banque de France, le Comptoir d'escompte de Paris, le Crédit foncier de France et le Crédit mobilier.

³ Sur Donon et Gladstone, voir N. Stoskopf, *Les patrons du Second Empire*. 7, *Banquiers et financiers parisiens*, Paris, 2002, p. 142-149 et 198-199.

⁴ G. Beaujouan et E. Lebé, « La fondation du Crédit industriel et commercial », *Histoire des entreprises*, novembre 1960, p. 5-40.

⁵ Qui résulte de la transformation en société anonyme du Comptoir d'escompte de Lille. P. Pouchain, *Ébauche d'une histoire du Crédit du Nord de la fondation à 1939*, maîtrise (dir. J. Bouvier), université de Lille, 1969 ; H. Bonin, *Histoire de banques, Crédit du Nord, 1848-1998*, Paris, 1998.

sociétés témoignent de leur filiation avec les deux banques parisiennes. Ainsi se met en place un groupe décentralisé aux structures très souples dont les liens sont moins capitalistiques qu'historiques et « familiaux » : les nouvelles banques de province ne sont pas des filiales, puisque les statuts du CIC lui interdisent de prendre des participations, mais des filles qui ressemblent à leurs mères et cherchent d'ailleurs assez vite à s'en émanciper.

Dans les relations entre banque et industrie, ces deux éléments peuvent jouer en sens contraire :

- Les restrictions statutaires mettent l'industrie à distance : les prises de participation comme les prêts à découvert sont proscrits, seuls sont autorisés les prêts contre des garanties sous forme de dépôt de titres ou d'hypothèque et pour six mois renouvelables. La banque de dépôts offre en priorité deux services aux entreprises, le crédit à court terme par l'escompte des effets de commerce à deux signatures et l'émission de titres.

- En revanche, la création d'établissements autonomes en province rapproche de l'industrie d'autant que des industriels figurent parmi les principaux fondateurs, qu'ils siègent dans les conseils d'administration et que leurs objectifs sont bien plus industriels que bancaires, contrairement aux administrateurs des banques parisiennes.

C'est cette tension entre mise à distance et relation de proximité que l'on se propose d'examiner sur une assez longue durée de près d'un siècle, donc de façon très synthétique, en y incluant les banques rejoignant le groupe ultérieurement. L'intérêt de cette démarche pourrait être de montrer que la relation entre banque et industrie est non seulement dépendante des variations de la conjoncture, mais qu'elle est surtout fonction du terrain, des spécificités locales ou régionales, bref d'une histoire sur laquelle les acteurs ont pris. C'est aussi de comprendre où mènent ces trajectoires particulières.

De 1859 à 1940, trois périodes peuvent être distinguées : jusqu'en 1882, les banques tendent à diverger, malgré leur patrimoine génétique commun, en expérimentant diverses solutions pour briser, le cas échéant, le carcan des statuts. En conséquence, on constate, de la fin du XIX^e siècle au début de la Grande Guerre, une nette opposition entre deux stratégies, la fidélité au métier originel de banque de dépôts ou, au contraire, la pratique de la banque mixte. L'entre-deux-guerres est la période la plus complexe, car le groupe CIC intègre des banques régionales aux cultures très variées, mais il exerce davantage son autorité sur le groupe en définissant une ligne-maison. Le multiculturalisme fait désordre et conduit finalement à un effort de convergence.

I. Divergences jusqu'en 1882

Une première remarque s'impose : la banque de dépôts, même si elle est freinée dans ses ambitions par des statuts restrictifs, répond d'emblée à un besoin de l'industrie et du commerce. Le CIC n'a aucune difficulté à trouver son marché, à drainer des dépôts –

au point qu'un décret de janvier 1861 autorise le quadruplement du plafond des dépôts et des comptes courants, porté à 60 millions de francs⁶ – à leur trouver un emploi, industriel et commercial, et à faire des profits. Au cours de la première décennie, certaines de ses opérations ponctuelles étonnent par l'importance leur montant : ainsi, dès septembre 1859, le CIC immobilise le cinquième de ses fonds propres dans un prêt hypothécaire de 2 millions de francs, accordé à la sucrerie de Bourdon (près de Clermont-Ferrand)⁷. C'est, il est vrai, un prêt très politique accordé à la demande de Morny, important actionnaire et créancier de la sucrerie⁸. En août 1866, la banque accorde pour six mois renouvelables à Cail et Fives-Lille un crédit de 6 millions de francs destiné à la construction d'une ligne de chemin de fer en Ukraine ; puis elle escompte en août 1868 des traites, pour une somme d'1,5 million de francs, remises par Hunebelle Frères, gros entrepreneur parisien de travaux publics⁹. Par ses opérations quotidiennes comme par ses grandes affaires, le CIC répond parfaitement au besoin de fluidifier la circulation de l'argent, qui est encore une urgence à la fin des années 1850. Mais il ne va pas au-delà de ce rôle statutaire¹⁰. C'est une pure banque d'escompte : dans la décennie 1860, le montant du portefeuille commercial est en moyenne plus de huit fois supérieur au total des comptes courants débiteurs et des avances sur garantie (cf. tableau *infra*).

Il n'en est pas de même pour les autres établissements, notamment à Marseille et à Lille où la collecte des dépôts s'avère un échec et où les restrictions statutaires sont très rapidement montrées du doigt. Pour contourner cet obstacle, deux stratégies sont successivement employées :

La première, qui nous ramène à Paris, est d'adosser la banque de dépôts à un établissement plus spécialisé : citons pour mémoire l'expérience vite avortée, puisqu'elle prend fin dès 1868, de couplage entre le CIC et le Sous-comptoir du commerce et de l'industrie. Ce dernier prête sur dépôt de marchandise dans des magasins généraux, dans lesquels des fraudes grossières provoquent des pertes considérables et conduisent le CIC à mettre fin à l'expérience¹¹.

Plus intéressante est l'initiative d'Armand Donon de créer un véritable groupe

⁶ Conseil d'administration (CA) du CIC, 15 janvier 1861, Archives CIC.

⁷ CA du CIC, 20 septembre 1859, Archives CIC.

⁸ Cf. M. Moisan, *Le duc de Morny, le Parisien et l'«Auvergnat»*, Paris, 2001, p. 40-48 et 270-278 ; N.-J. Chaline, « Le duc de Morny et l'Auvergne », dans *Morny et l'invention de Deauville*, Paris, éd. D. Barjot, É. Anceau et N. Stoskopf, 2010, p. 285-296.

⁹ CA du CIC, 21 août 1866 et 4 août 1868, Archives CIC. A noter que les archives du conseil d'administration du CIC ne sont conservées que pour les dix premières années d'exercice, de 1859 à 1868. La documentation sur des relations ponctuelles et concrètes entre la banque et des entreprises industrielles fait donc défaut après 1868.

¹⁰ Une controverse éclate néanmoins dès novembre 1865 entre les administrateurs et les censeurs à propos de l'utilisation de la réserve : les premiers se fondent sur l'article 59 qui donne au conseil le soin de décider de l'emploi de la réserve pour s'affranchir de l'article 5 qui définit les opérations autorisées et interdit formellement celles qui ne le sont pas. Cette controverse rebondit en mai 1868 et en août 1868 jusqu'au moment où le ministre des Finances donne raison au conseil (CA du CIC, 7 novembre 1865, 12 mai et 18 août 1868, lettre des censeurs, 24 novembre 1865, Archives CIC ; N. Stoskopf, *150 ans..., op. cit.*, I, p 65-66 et 69-70).

¹¹ *Ibid.*, p. 53-55 ; II, p. 7-9.

d'affaires comprenant une banque privée, Donon, Aubry, Gautier & Cie (1851), une banque de dépôts, la Société de dépôts et de comptes courants (1863), une banque d'affaires, la Société financière de Paris (1869), des sociétés immobilières, auxquelles s'ajoutent encore en 1880 une compagnie d'assurance, la Grande compagnie d'assurance, et une banque populaire, la Caisse centrale populaire. A défaut de connaître le fonctionnement interne du groupe, on présume que la banque de dépôts gérât les comptes débiteurs et créditeurs des sociétés du groupe et de celles qui leurs étaient liées. Or celles-ci sont ébranlées par le krach de 1882, la Société financière de Paris est liquidée dès 1884, et le groupe s'effondre par étapes jusqu'à la faillite de la Société de dépôts en 1891 qui conduit son fondateur en prison¹².

La seconde est de réviser les statuts : les trois banques de province, dont les administrateurs sont souvent des industriels qui attendent un véritable soutien à l'industrie locale, s'engagent dans ce processus après quelques années de fonctionnement, avec l'idée complémentaire de secouer la tutelle des établissements parisiens.

Seuls les Nordistes, qui apparaissent comme les plus déterminés, parviennent à leurs fins *in extremis* avant la chute de l'Empire : avec une collecte des dépôts culminant à 2,4 millions de francs au 31 décembre 1869 (contre 5,6 millions pour les comptes courants créditeurs) et un portefeuille commercial en baisse de 24 % de 1868 à 1870, le diagnostic de statuts inadaptés aux besoins de l'économie locale s'impose de lui-même. C'est pourquoi l'assemblée générale extraordinaire du 8 août 1870 décide de mettre la société sous le régime plus libéral de la loi de 1867 sur les sociétés anonymes, de se débarrasser « des entraves et des restrictions », de « récupérer une liberté d'action complète » et de créer « une véritable banque de crédit au lieu d'une banque de dépôts ». La banque peut désormais faire pour son compte ce qu'elle ne pouvait faire jusque-là que pour des tiers, notamment acquérir des titres, accorder des crédits à découvert et prendre des participations dans des affaires industrielles. Elle adopte à cette occasion la raison sociale de Crédit du Nord. Dans un premier temps, les événements lui donnent tort : la faillite de deux gros clients en 1872 laisse 1,6 millions de créances douteuses, puis un nouveau sinistre en 1873 provoque une perte d'un million de francs en 1875. Ces difficultés conduisent les administrateurs parisiens à quitter le navire et à laisser les industriels nordistes entre eux¹³.

Les Marseillais sont interrompus dans leurs projets par la guerre de 1870 et attendent

¹² *Id.*, *Banquiers...*, *op. cit.*, p. 146-147. Cette tentative et son échec sont à rapprocher de ceux du baron Georges de Soubeyran et de son groupe d'affaires comprenant une banque mixte, la Banque d'escompte (1878), une banque hypothécaire, la Banque hypothécaire de France (1878), une société immobilière, la Société des immeubles de France (1879), le groupe d'assurance des Foncières (1877-1880). La faillite de la Banque d'escompte en janvier 1894 entraîne l'effondrement du groupe.

¹³ Cf. Assemblées générales, notamment celle du 8 août 1870, Archives nationales du monde du travail (ANMT) 65 AQ A 753 ; P. Pouchain, *op. cit.*, p. 9-31 ; Hubert Bonin, *op. cit.*, p. 31-32 et 50-51 ; N. Stoskopf, *150 ans...*, II, p. 43.

finalement 1878 pour faire évoluer leurs statuts en mettant la société sous le régime de la loi de 1867. Le maître de forges et vice-président de la chambre de commerce, Amédée Armand, président de 1878 à 1881, procède à deux augmentations de capital successives, qui le portent de 20 à 60 millions de francs, et constitue un matelas de 25 millions de fonds propres qui lui donne une appréciable marge de manœuvre¹⁴.

Les Lyonnais réagissent au même moment, mais avec moins d'audace : les statuts, modifiés en décembre 1878, placent également la société sous le régime de la loi de 1867, mais conservent la plupart des règles de prudence et plafonnent les opérations nouvelles au montant des fonds propres. A cet effet, le capital social est doublé en février 1879. L'évolution la plus importante se produit en réalité au printemps 1881 : la Lyonnaise est littéralement prise d'assaut par les milieux d'affaires locaux, conduits par Edouard Aynard, qui avaient jusque-là misés sur le Crédit lyonnais ou étaient attentistes. Mais la nouvelle équipe est davantage préoccupée par les perspectives de profit à court terme que par le soutien à l'industrie, comme en témoigne la création par la Lyonnaise d'une caisse de reports en mai 1881¹⁵.

A la veille du krach de 1882, la ligne de clivage passe entre les banques parisiennes, qui n'ont pas touché à leur statut d'origine et donc à leur identité de banque de dépôts, même si la Société de dépôts et de compte courants a trouvé une échappatoire, et les banques de province qui ont au contraire amorcé une évolution vers la banque mixte. Or le krach de 1882 modifie la donne.

II. Oppositions de 1882 à la Grande Guerre

Loin de ramener les plus audacieux dans les bornes du métier originel de banque de dépôts, comme il a eu tendance à le faire pour le Crédit lyonnais et la Société générale qui se replient sur l'escompte¹⁶, le krach de 1882 et, plus largement, la Grande dépression, accentuent ce clivage entre deux groupes de banque, à ceci près que la ligne de partage ne sépare plus Paris de la province, mais passe entre banques de province. Ce que suggère la lecture des rapports d'assemblée générale est confirmé par les données comptables.

Si on laisse de côté la Société de dépôts et de comptes courants en proie aux difficultés qui lui sont propres, on voit s'opposer deux groupes de banque :

1. D'un côté, le CIC, la Lyonnaise et la Société bordelaise de crédit industriel et commercial, créée en mai 1880¹⁷. Le CIC piétine et se trouve largement distancé par le Crédit lyonnais et la Société générale : dans la conjoncture difficile traversée par la place

¹⁴ Il est constitué du quart du capital effectivement versé (15 millions) et de la prime d'émission, d'un montant de 10 millions de francs. Cf. Assemblées générales, ANMT 65 AQ A 961 ; *Ibid.*, p. 36.

¹⁵ Assemblées générales, ANMT 65 AQ A 960¹ ; *Ibid.*, p. 18-19.

¹⁶ Cf. M. Lescure, « Conclusion », dans *Banques locales et banques régionales en France au XIX^e siècle*, éd. M. Lescure et A. Plessis, Paris, 1999, p. 326.

¹⁷ Cf. H. Bonin, *Histoire de la Société bordelaise de CIC, 1880-1890*, s.l., 1991 ; *id.*, *Banque et bourgeoisies. La Société bordelaise de CIC (1880-2005)*, Bruxelles, 2010.

parisienne au cours des années 1880 et 1890, il mène une politique prudente de collecte des dépôts et d'emploi des ressources : il n'exploite que sept agences seulement en 1891 contre quarante-trois pour la Société générale¹⁸ ; le portefeuille commercial diminue de 21 % de 1885 à 1895 par volonté de limiter les risques, mais aussi à cause de la surabondance des capitaux disponibles par rapport à la demande¹⁹. Il faut attendre le changement de direction en 1894, avec la nomination à la présidence d'Albert de Monplanet en remplacement de Joseph Gay, et la Belle Époque, pour que la banque prenne un nouvel élan²⁰, mais sans se départir de son rôle traditionnel d'escompteur et d'intermédiaire financier : ainsi, le ratio portefeuille commercial/avances, qui permet, selon Michel Lescure, de mesurer le degré de « mixité » des banques et leur implication dans le développement des entreprises²¹, ne diminue que lentement, reste longtemps proche de 2 et n'est ramené à 1,68 que dans les ultimes années qui précèdent la guerre. Il est alors de 1,38 dans les trois grands établissements parisiens (Crédit lyonnais, Société générale, CNEP)²². Rien n'indique par ailleurs des liens privilégiés avec l'industrie. Dans les émissions de titres, l'industrie (Chantiers Dyle et Bacalan, Société d'éclairage, chauffage et force motrice, Compagnie du gaz de Paris, Aciéries de France) reste relativement marginale dans les années 1900 par rapport aux emprunts publics ou aux services²³.

Le revirement le plus étonnant concerne la Société lyonnaise qui est durablement tétanisée par le choc subit en 1882 : « Notre société n'a point échappé à cette loi naturelle, si évidente qu'on ose à peine la rappeler », déclare Edouard Aynard, « après les grandes perturbations, survient un grand calme²⁴ ». Ce qu'il ne pouvait savoir à ce moment-là, c'est que ce « grand calme » allait durer trente ans, voire cinquante ans. Jamais avant 1914, le bilan n'atteint plus la barre des 90 millions de francs alors qu'il a frôlé les 150 millions en 1881. Dans les années 1880-1890, le conseil se plaint d'être trop peu sollicité par la fabrique lyonnaise, « notre meilleur client », « tant les ressources sont larges à Lyon²⁵ » où les fonds disponibles ne trouvent pas d'emprunteur. De fait, le ratio portefeuille/avances reste proche de 3, très au-dessus des pratiques des « sœurs », la Société marseillaise de crédit et le Crédit du Nord, mais surtout à un niveau très stable qui, par là-même, laisse présumer une ligne de conduite clairement définie. En 1908, les nouveaux statuts autorisent prêts à découvert, acquisitions de titres et même les opérations

¹⁸ Selon les données d'E. Kaufmann, *La Banque en France*, Paris, 1914, p. 466 ; voir aussi H. Bonin, *Histoire de la Société générale*. I, 1864-1890, Genève, 2006, p. 93-98.

¹⁹ Les entrées dans le portefeuille passent de 1,337 milliard en 1885 à 1,063 milliard de francs en 1895, d'après le graphique récapitulatif du mouvement du portefeuille 1859-1909, *Notice historique des opérations de la société*, Exposition de Bruxelles, 1910.

²⁰ En 1906, les entrées dans le portefeuille commercial atteignent 2,275 milliards. *Ibid.*

²¹ M. Lescure, « Banques régionales et croissance économique au XIX^e siècle. L'exemple de la Société marseillaise de crédit » dans *Banques locales...*, *op. cit.*, p. 307.

²² *Ibid.*, p. 306-307.

²³ *Notice historique...*, *op. cit.*, p. 14.

²⁴ Edouard Aynard, assemblée générale du 23 avril 1883, ANMT 65 AQ A 960¹.

²⁵ Assemblées générales de 1887 et 1893, ANMT 65 AQ A 960¹.

immobilières, le ratio portefeuille/avances évolue enfin, mais les comptes de la Lyonnaise restent atones, cause et conséquence d'un très faible développement du réseau commercial : sept agences à Lyon, complétées par une autre à Saint-Etienne, qui reste la seule hors de Lyon...

La Société bordelaise a un profil de mixité nettement plus affirmé avec des actifs se partageant à peu près à égalité entre portefeuille commercial et « crédits plutôt durables²⁶ ». Mais l'écart constaté avec le CIC et la Lyonnaise n'invalide pour autant ni la méthode, ni le classement dans ce premier groupe : banque à guichet unique et à clientèle réduite, la Société bordelaise reste très longtemps un établissement de modeste envergure, avec un capital ramené à 5 millions de francs en 1885 et des dépôts atteignant péniblement 6 millions en 1900. Elle fonctionne davantage comme une maison privée en étroite relation avec le petit monde du négoce bordelais, que comme une véritable banque de dépôts.

Tableau

Ratio portefeuille commercial/comptes courants débiteurs et avances sur garantie

Ratio porte-feuille/ avances	CIC	Société lyonnaise	Société bordelaise	Crédit du Nord	Société marseillaise de crédit	Société nancéienne
1860-1869	8,1	5,54		2,08	3,25	
1870-1879	4,63	2,86		0,84	1,39	
1880-1889	2,37	2,84	0,99	1,02	0,83	0,78
1890-1899	1,94	2,91	0,8	1,01	0,77	0,47
1900-1909	1,87	2,86	0,7	1,10	0,71	0,12
1910-1913	1,68	1,92	0,91	0,63	0,63	0,11

* 1860-1869 pour le CIC

Sources : Bilans au 31 décembre publiés dans les rapports d'assemblée générale conservés aux ANMT dans la série 65 AQ : Société lyonnaise, 65 AQ A 960¹ (à partir de 1868 seulement) ; CIC, 65 AQ A 947¹ ; Société nancéienne, 65 AQ A 962 ; Société marseillaise de crédit et Crédit du Nord, à partir de 1865, d'après M. Lescure, dans *Banques locales...*, *op. cit.*, p. 307 ; Société bordelaise, d'après H. Bonin, *Banque et bourgeoisies...*, *op. cit.*, p. 181.

2. De l'autre côté, le Crédit du Nord, la Société marseillaise de crédit et la toute neuve Société nancéienne de crédit industriel et de dépôts, datant de 1881. Les deux premières s'émancipent d'ailleurs définitivement du CIC : le Crédit du Nord s'affirme comme la banque du textile, du charbon et de la métallurgie, préservant, écrit Hubert Bonin, « un équilibre entre la banque industrielle, fortement impliquée dans les crédits

²⁶ H. Bonin, *Banque et bourgeoisies...*, *op. cit.*, p. 181.

durables et la banque d'escompte²⁷ ». De fait, on constate un quasi-équilibre de 1870 à 1910 entre le portefeuille commercial et le montant des comptes courants débiteurs et des avances sur garanties. Avec 200 millions de francs, son bilan dépasse de 20 % celui du CIC en 1913.

La Société marseillaise, dont le bilan frôle également les 200 millions à la veille de la Grande Guerre, prend de même une part active au développement de l'industrie régionale, en soutenant d'abord l'essor des industries traditionnelles, puis à partir des années 1880 les travaux publics, par une participation significative à la création en 1891 de la Société des grands travaux de Marseille, les chantiers navals et l'équipement électrique. Elle expérimente, selon Michel Lescure, une stratégie originale fondée sur le développement des fonds propres et la prise de participations industrielles qui la rapprochent d'une banque d'affaires. Elle pallie de façon efficace la prudence des milieux d'affaires locaux et leur incapacité à assurer eux-mêmes les financements²⁸.

La Société nancéienne est créée en mars 1881 avec une forte implication des milieux industriels locaux qui, dès la fondation, sont vent debout contre le groupe des banques CIC, auxquelles se sont ajoutées entre-temps une éphémère Société stéphanoise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel et la Société bordelaise : la discussion porte d'emblée sur la plus ou moins grande élasticité des statuts, qui devraient permettre, selon les Nancéiens, « d'ouvrir la porte à des opérations sérieuses sans l'ouvrir à des opérations imprudentes », et sur la commission à verser aux banques fondatrices²⁹.

La grande originalité de son expansion³⁰ est sa volonté de chercher à se rapprocher de la clientèle en rachetant des banques locales transformées en agences, qui atteignent le nombre de dix-huit en 1913 ; la seconde est de faire assez peu le métier classique de banque de dépôts, puisque les dépôts ne comptent en 1906 que pour 16 % de ses ressources (contre 63 % pour les comptes courants créditeurs) et de rester une banque des entreprises par ses ressources comme par ses emplois : ainsi elle consacre, toujours en 1906, 76 % de ses ressources à des avances à découvert ou sur dépôt de titres (et 8,5 % seulement à l'escompte). Cette donnée ponctuelle est caractéristique d'une politique du crédit hors-normes par rapport à des établissements similaires : même en le comparant à ceux de la Société marseillaise de crédit ou du Crédit du Nord, le ratio portefeuille/avances y est déjà inférieur de moitié dans les années 1890, de l'ordre de 0,5 contre 1, avant de se rapprocher de 0,1 après 1900. En 1913, sur un actif de 279 millions de francs, la Nancéienne ne consacre que 20 millions au portefeuille commercial, mais 168 millions à des crédits durables se décomposant eux-mêmes en comptes courant débiteurs (89

²⁷ H. Bonin, *Histoire...*, *op. cit.*, p. 54.

²⁸ M. Lescure, *op. cit.*, p. 293-322.

²⁹ Lettre de M. Ravinel à Henri Durrieu, président du CIC, 22 décembre 1880, Archives CIC.

³⁰ Cf. P. Jacquemard, *Les banques lorraines*, thèse de droit, Paris, 1911 ; T. Gaston-Breton, *Société nancéienne Varin-Bernier. La banque au service de ses régions*, s.l., 1996 ; N. Stoskopf, *150 ans...*, *op. cit.*, II, p. 65-78.

millions), avances garanties (45 millions), comptes divers (28 millions) et débiteurs par acceptation (6 millions)³¹.

La banque s'implique en effet activement dans le développement de l'industrie régionale, notamment de la sidérurgie lorraine, mais aussi des petites et moyennes entreprises dans leur diversité. En 1913, elle patronne la fondation de la Société normande de banque dont la création est liée à celle de la sidérurgie caennaise. Enfin elle se donne les moyens de ses ambitions en augmentant régulièrement son capital qui atteint 100 millions de francs en 1912, c'est-à-dire autant que le CIC et plus de trois fois celui de la Lyonnaise qui plafonne à 30 millions et... vingt fois celui de la Bordelaise. Elle est, d'après Philippe Jacquemard, « le modèle le plus complet de la banque de crédit industriel³² ».

Qu'est-ce qui distingue ces deux groupes de banque ? Apparemment, ce sont les attentes des milieux économiques locaux, leur intérêt pour l'établissement, qui se traduit par la présence ou non des industriels dans les conseils d'administration. S'il y a bien au CIC quelques administrateurs de sociétés industrielles, ce ne sont pas des locaux issus de l'industrie parisienne. A l'inverse, à Nancy, neuf des seize administrateurs fondateurs, parmi lesquels se trouvent Camille Cavallier et Fernand de Saintignon, occupent une place prépondérante dans au moins une entreprise métallurgique. Philippe Jacquemard constate que les administrateurs et le personnel de direction de la Société nancéienne occupent 75 sièges dans 56 sociétés représentant un capital total de 329 millions de francs³³.

De même que la structure des actifs permet d'opposer deux groupes de banques de part et d'autre d'un ratio portefeuille/avances d'1,5 dans les années de la Belle Époque (à l'exception de la Bordelaise), la composition socioprofessionnelle des conseils d'administration conduit à distinguer des banques d'industriels et des banques de négociants ou encore, comme on le disait pour le CIC, des banques de « financiers d'administration³⁴ », c'est-à-dire d'inspecteurs des finances. Dans les mutations de la deuxième révolution industrielle, les unes et les autres n'ont pas manifesté le même dynamisme.

Sans être remise en cause, l'idée d'un partage du travail entre grandes banques parisiennes, spécialisées dans l'escompte commercial, et des banques régionales plus proches de la clientèle industrielle et mieux armées pour répondre aux besoins en crédits des entreprises³⁵, doit être nuancée. La Société lyonnaise, située au cœur d'une grande région industrielle, constitue au moins une exception significative, ne serait-ce que par

³¹ Bilan au 31 décembre 1913, assemblée générale 1914, ANMT 65 AQ 962.

³² P. Jacquemard, *op. cit.*, p. 91.

³³ *Ibid.*, p. 78.

³⁴ Expression utilisée par le journal satirique *Nos financiers en robe de chambre*, 25 mars 1909.

³⁵ M. Lescure, dans *Banques locales*, *op. cit.*, p. 326 ; *Id.*, « la banque et le financement de l'économie », dans *Le Crédit lyonnais (1863-1986)*, éd. B. Desjardins, M. Lescure, R. Nougaret, A. Plessis, A. Straus, Genève, 2003, p. 365.

l'écart mesuré avec ses confrères provinciaux. Car le deuxième enseignement de cette comparaison est de mettre en évidence les différences de politiques de crédit entre des établissements, sortis du même moule, mais dont l'histoire est étroitement dépendante des réalités locales et de la trajectoire historique.

III. Convergences de l'entre-deux-guerres

A partir de 1913, le CIC opère un tournant au sein de son groupe : il resserre les rangs par des prises de participation dans les banques de province, en commençant par les Sociétés bordelaise, où il acquiert la majorité du capital, et nancéienne dès 1913. Après la guerre³⁶, ce processus s'amplifie et permet cette fois au CIC de constituer un véritable groupe qui se structure en 1927 sous la dénomination de Groupe des banques affiliées (GBA).

Ce processus se déroule en trois phases³⁷ :

- De 1918 à 1920, le CIC entre dans le capital de la Lyonnaise, de la Société normande, et des banques familiales nordistes Dupont et Scalbert ; il crée en outre en 1919 la Société alsacienne de crédit industriel et commercial, qui deviendra le Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine (CIAL) en 1931.

- A partir de 1924, il profite des déboires de la Société centrale des banques de province pour s'implanter dans l'Ouest en volant au secours, sous conditions, de banques régionales en difficulté : Crédit nantais, Crédit de l'Ouest, à Angers, Banque régionale de l'Ouest, à Blois, puis, dans un deuxième temps, Comptoir d'escompte de Rouen et Crédit Havrais.

- la crise financière de 1930-1931 permet encore au CIC de ramasser les dépouilles de la Banque d'Alsace et de Lorraine, de sa filiale, la Banque privée, et de prendre le contrôle d'une autre petite banque régionale, la Banque régionale de l'Ain.

Chacun de ces établissements a une forte identité locale ou régionale : hormis le CIAL, création parisienne qui doit se faire une place dans un marché très concurrentiel et qui la trouve en devenant la banque des entreprises françaises reprenant des affaires allemandes ou des mines de potasse, les autres sont des créations locales résultant souvent de la transformation récente de petites banques familiales en sociétés anonymes³⁸. Comme l'avait déjà montré Jean Bouvier, ces banques régionales profitent alors du repli des grands établissements nationaux, dont la part dans la collecte des dépôts passe de 72 à 37 %, pour se développer comme banques mixtes, apportant leur soutien à l'industrie locale et se

³⁶ Après la guerre..., l'ouvrage de base (et sans équivalent pour la période précédente) est celui d'H. Bonin, *Les banques française de l'entre-deux-guerres*, Paris, 3 tomes, 2000.

³⁷ Cf. E. Lebé, « Le groupe des banques affiliées au Crédit industriel et commercial. Ses origines et son développement », *Histoire des entreprises*, 7, mai 1961, p. 5-39 ; N. Stoskopf, *150 ans..., op. cit.*, I, p. 117-143.

³⁸ Crédit nantais en 1912, Société normande, Crédit de l'Ouest et Banque régionale de l'Ouest en 1913, Dupont en 18, Scalbert en 1920. Sur le détail de ces évolutions et sur la bibliographie propre à chaque banque, se reporter à Nicolas Stoskopf, *150 ans..., op. cit.*, II.

forgeant une identité spécifique³⁹ : Scalbert est la banque du textile du Nord, Dupont est la banque de la mine et de l'industrie lourde du Valenciennais, le Crédit nantais est la banque des conserveries de poissons et de primeurs, etc.

Mais en même temps, ce sont des banques qui ont une politique commerciale très offensive pour étendre leur réseau, qui se transforment en véritables banque de dépôts et doivent veiller à la liquidité de leurs emplois : elles deviennent très sensibles aux rumeurs qui entraînent des retraits de dépôts⁴⁰.

Le CIC est bien avisé de prendre solidement pied dans ces banques régionales, sous l'impulsion de Charles Georges-Picot (1866-1930), polytechnicien et inspecteur des finances, le promoteur de cette politique : celle-ci permet au CIC de quitter le statut assez peu glorieux de petite banque de dépôts parisienne pour gérer un groupe qui se place, par ses encours de dépôts en 1929, en cinquième position des établissements de crédit, juste derrière la Banque nationale de crédit (BNC)⁴¹.

Mais c'est un ensemble hétérogène et multiculturel que le CIC s'applique à homogénéiser de façon très progressive et pragmatique. Il agit apparemment avec un certain doigté, proportionnant son intervention en fonction des situations locales : on le voit à la qualité de ses représentants au conseil des banques régionales, qui vont du représentant local à l'inspecteur des finances parisien, et au poste qu'il occupe, du simple administrateur au président. En 1929, est créé d'autre part un établissement commun, spécialisé dans le crédit à moyen et à long terme aux entreprises, l'Union des banques régionales pour le crédit industriel (UBR) : le CIC suit le mouvement lancé par les grands établissements parisiens⁴², mais avec un objectif propre, celui de mutualiser les risques entre les banques associées, tant d'un point de vue géographique que sectoriel.

A l'occasion, le CIC utilise aussi la manière forte, mettant systématiquement à profit les crises pour serrer la vis. Comme ces crises trouvent souvent leur origine dans les faillites d'entreprise, le traitement curatif impose également un sérieux réexamen des risques et une révision des pratiques :

- le Crédit de l'Ouest, mis en danger une première fois par le krach du groupe Bessonneau d'Angers en 1921 qui laisse 10 millions de pertes dans les comptes de la banque, puis de nouveau en 1924, est renfloué par le CIC au prix d'un traitement de choc aux dépens des actionnaires et de l'accession à la présidence d'un ancien inspecteur des finances parisien, Jacques Guérin de Vaux. Le résultat, c'est que le Crédit de l'Ouest franchit la crise des années 1930 sans encombre et que son directeur, Georges Fortin, peut se permettre le luxe de la transparence en proposant à Paris l'envoi mensuel de la liste de

³⁹ J. Bouvier, *Un siècle de banque en France*, Paris, 1973.

⁴⁰ Cf. M. Lescure, « La crise bancaire des années 1930 : la crise des banques locales et régionales en France ? », dans *Banques locales et banques régionales en Europe au XX^e siècle*, éd. M. Lescure et A. Plessis, Paris, 2004, p. 176-182.

⁴¹ H. Bonin, *Les banques*, op. cit., I, *L'apogée de l'économie libérale bancaire française*, p. 418.

⁴² *Id.*, op. cit., II, *Les banques et les entreprises*, p. 94 et svtes.

tous les débiteurs de plus de 250 000 francs.

- Si on laisse de côté la reprise et la répartition des dépouilles de la Banque d'Alsace et de Lorraine et de la Banque privée, c'est la Société nancéienne qui est la plus sévèrement recadrée en 1933 : réduction de capital et prise de contrôle majoritaire par le CIC, fermeture d'agences, contrôle et surveillance des opérations et surtout changement des pratiques par l'augmentation du portefeuille d'escompte aux dépens des avances en comptes courants.

Au terme de ces mesures de restructuration, le CIC impose à la fin des années 1930 une tutelle pesante à Nancy et à Rouen, il préside à Bordeaux, Angers, Nantes et Strasbourg, il exerce une surveillance plus ou moins débonnaire ailleurs, c'est-à-dire à Lyon, Bourg, Lille et Valenciennes. Il tient son groupe bien en mains, mais le CIC n'a-t-il pas entre-temps changé ?

Cette histoire du CIC est finalement assez curieuse : comme c'est historiquement la première banque de dépôts, il est d'emblée, par prudence et peur de l'inconnu, confiné dans sa spécialité et attaché à la liquidité de ses emplois. Mais son mode de développement décentralisé, qui constitue sa deuxième originalité, le confronte très vite aux écarts des banques filles, à leur émancipation et à leur conversion éventuelle en banques mixtes. Et c'est alors que les grands établissements parisiens sont revenus de leurs expériences de mixité et veillent à leur liquidité, que le CIC prend pied dans le capital de ces banques mixtes et accepte le risque de leur fragilité. Certes les crises, surtout celle des années 1930, permettent de normaliser les comportements, mais cette trajectoire particulière laisse des traces durables. Entre-temps en effet, le CIC est devenu une banque des entreprises au point d'en arriver à « mépriser » la clientèle des particuliers et leurs dépôts. En 1938, les comptes courants représentent trois fois les dépôts des particuliers⁴³. On est alors assez loin des objectifs de 1859...

Nicolas Stoskopf

Université de Haute-Alsace, CRESAT EA 3436, F-68100 Mulhouse, France

Université de Strasbourg, France

⁴³ 3,7 milliards de comptes courants pour 1,2 milliards de comptes à vue et à préavis. Cette évolution dans la répartition des ressources se dessine après 1918, reflue à la fin des années 1920 et au début des années 1930 pour s'accroître fortement après 1936. Cf. Tableau récapitulatif établi pour le centenaire de la banque en 1859, archives CIC.